

**MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PERGURUAN ISLAM  
PONDOK PESANTREN WALISONGO LAMPUNG UTARA**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Program PascaSarjana Universitas Islam Negeri  
RadenIntan Lampung Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :**

**TRI RAHMANSYAH**

**NPM 1786131029**



**PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**2020**

**MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PERGURUAN ISLAM  
PONDOK PESANTREN WALISONGO LAMPUNG UTARA**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Program PascaSarjana Universitas Islam Negeri  
RadenIntan Lampung Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh :**

**TRI RAHMANSYAH**

**NPM 1786131029**

**Pembimbing I : Dr. Hj. Yetri, M.Pd  
Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan, M.,Pd**

**PROGRAM PASCASARJANA UIN RADEN INTAN LAMPUNG  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**2020**

## ABSTRAK

Pesantren sebagai salah satu bentuk organisasi modern dewasa ini menghadapi berbagai permasalahan. Permasalahan baik di bidang keuangan, SDM, operasional dan lain-lain. Sebagai penyelesaiannya pesantren tidak bisa tidak atau harus mengadakan perubahan. Sebuah organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami dampak buruk yang timbul dikemudian hari. Manajemen perubahan sangat tepat dilakukan dalam rangka meningkatkan memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain, mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitasnya

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah; Bagaimanakah profil pendidikan dan pengajaran pada Perguruan Islam Pondok Pesantren pondok Walisongo Lampung Utara, Bagaimanakah tahapan perubahan yang berlangsung dalam pengelolaan Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara, serta Bagaimanakah strategi perubahan yang berlangsung dalam pengelolaan Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara.

Penelitian ini merupakan penelitian dilakukan di Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara, dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi dan observasi atau pengamatan. Analisis datanya menggunakan deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari profil pendidikan yang berlangsung di Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara, menunjukkan Manajemen perubahan telah dilakukan pada setiap unit organisasi yang ada meliputi: Sistem Pengajaran, Kurikulum, Pengasuhan Santri. Manajemen perubahan berjalan efektif karena telah dilaksanakan sesuai tahapan-tahapannya, sistematis dan terstruktur, meliputi; identifikasi perubahan, perencanaan perubahan, implementasi perubahan serta evaluasi dan tindak lanjut perubahan. Manajemen perubahan berjalan efektif karena dilaksanakan dengan pendekatan strategi yang tepat dan relevan dengan profil pondok pesantren, yaitu dengan Strategi Biaya Rendah, Strategi Pembedaan Produk, dan strategi focus.

Kata Kunci: *Manajemen Perubahan, Pondok Pesantren, strategi, tahapan.*

## ABSTRACT






Pesantren as one form of modern organization today faces sharing problems. Problems in finance, human resources, operations and others. An organization that ignores the concept of change will experience bad impacts that arise in the future. Change management is very appropriate to do in order to improve the organization's ability to adapt to changes in the environment and on the other hand, seek to change employee behavior to improve performance and productivity. The formulation of the problem in this research is; What is the profile of education and teaching at the Islamic Boarding School of Pondok Pesantren Walisongo, North Lampung, what are the stages of change that take place in the management of the Islamic College of Pondok Pesantren Walisongo, North Lampung, and how are the strategies for change that take place in the management of the Islamic College of Pondok Pesantren Walisongo, North Lampung.

This research is a research conducted at the Islamic College of Pondok Pesantren Walisongo, North Lampung, using a qualitative research approach. Collecting data using interviews, documentation and observations or observations. The data analysis used descriptive qualitative.

The results showed that from the profile of education that took place at the Walisongo Islamic Boarding School, North Lampung, it showed that change management had been carried out in every existing organizational unit including: Teaching System, Curriculum, Student Care. Change management is effective because it has been implemented according to the stages, is systematic and structured, including; identification of changes, planning of changes, implementation of changes as well as evaluation and follow-up of changes. Change management is effective because it is implemented with the right strategic approach and is relevant to the profile of the Islamic boarding school, namely the Low Cost Strategy, Product Differentiation Strategy, and focus strategy.

**Keywords:** *Change Management, Islamic Boarding School, Strategy, Stages.*

**Lembar Persetujuan Perbaikan Ujian Terbuka**

<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI ATAS HASIL PERBAIKAN UJIAN TERBUKA TESIS</b>			
<b>NO</b>	<b>Nama</b>	<b>Tanda Tangan</b>	<b>Tanggal</b>
1	<b><u>Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag</u></b> Ketua		
2	<b><u>Andi Thahir, MA, Ed.D</u></b> Sekretaris		
3	<b><u>Dr. H. Amirudin, M.Pd.I</u></b> Penguji I		
4	<b><u>Dr. Hj. Yetri, M.Pd</u></b> Penguji II		
5	<b><u>Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd.</u></b> Penguji III		



**KEMENTERIAN AGAMA RI**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

Alamat: Jl. Yulius Usman Labuhanratu Kedaton Telp. (0721) 787392, Fax (0721) 787392 Bandar Lampung (35142)

**PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA**

Judul Tesis : **MANAJEMEN PERUBAHAN PADA  
PERGURUAN ISLAM PONDOK PESATREN  
WALISONGO LAMPUNG UTARA**

Nama : Tri Rahmansyah

NPM : 1786131029

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan pada sidang ujian tertutup dan disetujui untuk **Ujian Terbuka** tesis pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 11 November 2020

**TIM PENGUJI**

Ketua	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag	:	(.....)
Sekretaris	: Dr. Andi Thaher, M.A	:	(.....)
Penguji I	: Dr. H. Amirudin, M.Pd.I	:	(.....)
Penguji II	: Dr. Hj. Yetri, M.Pd	:	(.....)
Penguji III	: Dr. A. Fauzan, M.Pd	:	(.....)

Mengetahui

Ketua Program Manajemen Pendidikan Islam

**Dr. H. Yetri, M.Pd**  
**NIP.19721211198821032007**



**KEMENTERIAN AGAMA RI**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

Alamat: Jl. Yulius Usman Labuhanratu Kedaton Telp. (0721) 787392, Fax (0721) 787392 Bandar Lampung (35142)

**PENGESAHAN UJIAN TERBUKA**

Judul Tesis : **MANAJEMEN PERUBAHAN PADA  
PERGURUAN ISLAM PONDOK PESATREN  
WALISONGO LAMPUNG UTARA**

Nama : Tri Rahmansyah

NPM : 1786131029

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah dilaksanakan **Ujian Terbuka** tesis pada **tanggal 11 November 2020** yang dilaksanakan oleh Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dan dinyatakan **Lulus**.

Bandar Lampung, 11 November 2020

**TIM PENGUJI**

Ketua	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag	:	(.....)
Sekretaris	: Dr. Andi Thaher, M.A	:	(.....)
Penguji I	: Dr. H. Amirudin, M.Pd.I	:	(.....)
Penguji II	: Dr. Hj. Yetri, M.Pd	:	(.....)
Penguji III	: Dr. A. Fauzan, M.Pd	:	(.....)

Mengetahui  
Direktur Pascasarjana

**Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag**  
**NIP. 196010201988031005**



**KEMENTERIAN AGAMA RI**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

Alamat: Jl. Yulius Usman Labuhanratu Kedaton Telp. (0721) 787392, Fax (0721) 787392 Bandar Lampung (35142)



## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tri Rahmansyah  
NPM : 1786131029  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **Manajemen Perubahan Pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara** adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, November 2020.

Yang menyatakan,



**Tri Rahmansyah**

## Pedoman Transliterasi Arab Latin

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan		ط	ṭ
ب	b		ظ	ẓ
ت	t		ع	‘
ث	ṡ		غ	g
ج	J		ف	f
ح	h		ق	q
خ	kh		ك	k
د	d		ل	l
ذ	ẓ		م	m
ر	r		ن	n
ز	z		و	w
س	s		ه	h
ش	sy		ء	‘
ص	ṡ		ي	y
ض	d			

### Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lebangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

<i>Harkat dan huruf</i>	<i>Huruf dan tanda</i>
-- ا - ي	Ā
-- ي	Ī
-- و	Ū

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, Pedoman Transliterasi Arab-Latin, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## MOTTO

لَهُ مُعَقِّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ  
أَمَرَ اللَّهُ تَعَالَى أَنْ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا  
بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا  
لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia. ( QS. Ar-Rad, Ayat 11 )

## **PERSEMBAHAN**

Tiada kata yang pantas terucap untuk-Mu Ya Rabbi, kecuali ucapan syukur Alhamdulillah atas rahmat, karunia dan kesempatan yang telah Engkau berikan kepada peneliti, sehingga peneliti dapat mempersembahkan tesis ini kepada orang-orang yang peneliti cintai dan sayangi. Wabil khusus tesis ini peneliti persembahkan kepada :

1. Ayahanda H.Sulaiman Ibrahim, yang sangat kubanggakan dengan segenap kemampuan ,usaha dan kerja keras serta doanya yang selalu mengiringi setiap langkahku serta yang telah memberikan semangat dalam menjalani hidup dan meraih semua cita-citaku.
2. Ibunda Hj.Anita,S.Pd yang sangat kusayang yang telah mengajarkan ku banyak hal tentang hidup dan doanya yang senantiasa mengiringi setiap langkahku dan cita-citaku.
3. Istriku tersayang Nurafni Yuliani,S.Tr.Keb Yang selalu mendampingi dan mendukung setiap langkah dan cita-citaku.
4. Anakku tersayang Jihan Shahia Rahman, adalah semangat buat ayah.
5. Kakak dan adik tersayang , yang dengan penuh perhatian memberikan motivasi dan selalu mendukung keberhasilan dan penyelesaian pendidikanku.
6. Untuk semua teman-teman seperjuanganku,kebersamaan yang kita bangun selama ini sangatlah berkesan bagi hidupku.

7. Untukmu Dosen-Dosen ku semoga Allah selalu melindungimu dan meninggikan derajatmu di dunia dan akhirat,terimakasih atas bimbingan dan arahan serta ilmu yang telah diberikan semoga dapat membimbing jalan hidupku di dunia dan akhirat.
8. Almamater tercinta Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan pengetahuan,pengalaman sebagai bekal mengabdikan bagi Agama,Bangsa dan Negara.

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bandar Dewa pada tanggal 08 Desember 1992, anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan ayahanda Sulaiman dengan ibunda anita.

Pendiikan dimulai dari SD Negeri 2 Panaragan dan diselesaikan pada tahun 2005 kemudian melanjutkan ke SMP Karya Bhakti Panaragan diselesaikan pada tahun 2008 selanjutnya dilanjutkan ke MA Plus Walisongo sebuah Yayasan Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara diselesaikan 2011 dilanjutkan pengabdian selama satu tahun sehingga bisa melanjutkan ke jenjang berikutnya yakni kuliah di Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan diselesaikan pada tahun 2016 setelah itu pada tahun 2017 mendaftarkan diri dikampus Pascasarjana Universitas islam Negeri Raden Intan Lampung dengan konsentrasi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang Alhamdulillah bisa diselesaikan di sisa waktu terakhir.

Begitu banyak riwayat hidup penulis hanya ini yang dapat penulis selipkan ditiesis ini.semoga tesis ini bermanfaat dan semoga kedepan lebih sukses.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya yang tiada henti kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister di program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung. Sholawat dan salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sang pembawa cahaya yang senantiasa bersinar dalam kegelapan zaman.

Penyusunan tesis ini tidak akan terlaksana tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana dan Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Yetri, M.Pd selaku Ketua Prodi MPI sekaligus sebagai Pembimbing 1 Peneliti, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya dengan penuh kesabaran dan keikhlasan
4. Dr. A. Fauzan, M.Pd selaku Pembimbing 2 Peneliti, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya dengan penuh kesabaran dan keikhlasan
5. Andi Thahir, MA., Ed. D selaku Sekretaris Prodi MPI Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana terutama dosen-dosen di Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama menuntut ilmu di Pascasarjana Prodi MPI UIN Raden Intan Lampung.
7. Semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya penulisan dan penyusunan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Semoga semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas akan

mendapatkan amal dan balasan yang berlimpah dari Allah SWT dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat-nya kepada kita semua. Aamiin. Dan semoga tesis ini bermanfaat pengembangan keilmuan Manajemen Pendidikan Islam ke depannya.

Bandar Lampung, November 2020  
Peneliti

**TRI RAHMANSYAH**  
NPM. 1786131029



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PERBAIKAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	8
C. Rumusan Masalah.....	8
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	9

### **BAB II KAJIAN TEORI**

A. Manajemen Perubahan.....	10
1. Pengertian Manajemen .....	10
2. Manajemen Perubahan .....	12
3. Tahapan atau Fase Manajemen Perubahan .....	18
4. Strategi Manajemen Perubahan.....	26
B. Pondok Pesantren.....	32
1. Pengertian Pondok Pesantren.....	32
2. Tujuan dan Fungsi Pondok Pesantren.....	34
3. Elemen-elemen Pondok Pesantren.....	36

4. Jenis dan Tipe Pondok Pesantren.....	41
5. Manajemen Pondok Pesantren.....	47
6. Proses Manajemen Pondok Pesantren .....	50
C. Hasil Penelitian yang Relevan .....	52

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Metode dan Pendekatan Penelitian.....	57
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	58
C. Data dan Sumber Data .....	59
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	59
E. Teknik Analisis Data .....	61
F. Uji Keabsahan Data.....	64

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Sejarah Singkat dan Profil Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara .....	65
B. Hasil Penelitian.....	88
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	106

### **BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI..... 112**

### **DAFTAR PUSTAKA ..... 113**

### **DAFTAR LAMPIRAN**

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sistem pendidikan Nasional Indonesia terdiri dari berbagai jenis pendidikan, seperti pendidikan umum, pendidikan kejuruan, pendidikan luar biasa, pendidikan kedinasan, pendidikan keagamaan, pendidikan akademik dan pendidikan profesional.. Khusus untuk pendidikan keagamaan akan menghasilkan para lulusan yang lebih banyak menguasai pengetahuan ajaran agama. Salah satu realita penyelenggaraan pendidikan keagamaan yang telah membudaya dikalangan bangsa Indonesia, khususnya kalangan umat Islam adalah pesantren dan madrasah.

Pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan mempunyai ciri-ciri utama yaitu; (1) didirikan oleh kyai yang langsung mengajar dan mendidik, (2) para santri yang belajar pada kyai, (3) ada masjid dan (4) asrama tempat tinggal para santri. Dalam pelaksanaan kegiatannya pesantren berpedoman pada tri dharmanya, yaitu: (1) keimanan dan ketaqwaan, (2) pengembangan keilmuan yang bermanfaat dan (3) pengabdian terhadap agama, masyarakat dan negara.<sup>1</sup>

Keberadaan pesantren tidaklah sama dengan keberadaan madrasah pada umumnya, walaupun dalam lingkungan pesantren telah didirikan unit-unit pendidikan klasikal dan kursus-kursus. Pesantren walaupun banyak terdapat di berbagai tempat, namun masing-masing memiliki ciri khusus semacam 'jatidiri'

<sup>1</sup> Fatah, dkk. 2005 *"Rekontruksi Pesantren Masa Depan"*, Jakarta Utara: PT. Listafariska Putra,

yang diwarnai oleh: (1) kepribadian kyai, (2) unsur-unsur pimpinan dan (3) aliran keagamaan yang dianut.. Di samping itu sebagai lembaga yang tumbuh dari kemauan masyarakat, pesantren merupakan pranata tersendiri yang memiliki hubungan fungsional dan hubungan tata nilai dengan kultur masyarakat sekitarnya. Hal-hal seperti inilah yang menimbulkan perbedaan antara pesantren yang satu dengan yang lainnya.<sup>2</sup>

Pesantren mempunyai potensi yang cukup besar untuk dikembangkan dalam rangka menunjang pembangunan nasional, dan telah berkembang sejak lama karena mendapat perhatian dari masyarakat Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan, social dan dakwah maka keberadaan pesantren dapat memberika sumbangan pemikiran dalam membina dan memimpin masyarakat. Dengan demikian pesantren dapat berfungsi sebagai *agent of development*.

Pesantren sebagai salah satu bentuk organisasi modern dewasa ini menghadapi berbagi permasalahan. Pemasalahan baik di bidang keuangan, SDM, operasional dan lain-lain. Sebagai penyelesaiannya pesantren tidak bisa tidak atau harus mengadakan perubahan. Sebuah organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami dampak buruk yang timbul dikemudian hari. Para manajer efektif perlu memandang kegiatan mereka dalam hal mengelola perubahan sebagai suatu tanggung jawab yang bersifat integral, dan bukan sekadar sebagai kegiatan yang sambil lalu.

Guna mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan maka system pendidikan di pesantren telah berkembang menjadi pendidikan klasikal

<sup>2</sup> Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.

atau madrasah dengan aturan aturan yang makin jelas dan tertulis. Beberapa pesantren dalam melaksanakan proses belajar mengajar telah menggabungkan system sorogan dan system bedongan dengan system klasikal. Pengajaran secara klasikal dikenal dengan madrasah yang berasal dari bahasa Arab yang berarti sekolah. Terkait dengan hal ini Surat Keputusan Bersama ( SKB ) tiga menteri ( Menteri Agama , Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta Menteri Dalam Negeri ) tanggal 24 maret 1975 menyatakan bahwa Madrasah adalah lembaga pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang - kurangnya 30 persen.

Penyelenggaraan pendidikan di pondok pesantren pada umumnya dilaksanakan oleh swasta yang bernaung di bawah salah satu yayasan, sekolah atau madrasah yang dibina dalam lingkungan pondok pesantren, dapat berstatus terdaftar atau disamakan dengan Surat Keputusan dari Departemen Agama atau Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Disamping itu perhatian yang besar juga datang dari masyarakat terhadap pesantren sejalan dengan kebutuhan mereka akan nilai-nilai keagamaan dalam menghadapi persoalan hidup dunia dan akhirat. Mengingat potensi serta kebutuhan akan pesantren di tengah-tengah masyarakat makin meningkat, maka warga pesantren , orang tua santri, masyarakat, serta pemerintah secara bersama-sama berusaha untuk meningkatkan mutunya. Berbagai usaha yang telah dan sedang dilakukan tersebut antara lain : (1) memasukkan pendidikan madrasah ke dalam lingkungan pesantren, ( 2 ) mengembangkan kurikulum (3) meningkatkan mutu tenaga pengajar dan staf

administrasi melalui penataran dan latihan (4) mengembangkan pendidikan keterampilan dan koperasi serta (5) menambah sarana dan prasarana pendidikan.

Namun meskipun telah dilakukan berbagai usaha guna lebih mengembangkan peranan pesantren, dalam penyelenggaraannya masih terlihat beberapa kelemahan serta kekurangan; baik yang bersipat internal maupun yang bersipat eksternal. Kelemahan kelemahan internal terlihat dari ; (1) kurang mampunya Kyai untuk menanggapi perubahan yang terjadi , ( 2 ) pimpinan kurang memiliki kecakapan yang menyeluruh , (3) tenaga pendidik kurang berkualitas, ( 4 ) sumber keuangan masih sangat terbatas/ kurang, (5 ) administrasi/manajemen masih lemah, serta ( 6 ) kurangnya sarana dan prasarana. Sedangkan kelemahan eksternal terlihat antara lain dalam hal belum menentunya pola hubungan yang terjalin antara pesantren dengan lembaga kemasyarakatan lainnya serta belum lengkapnya pengetahuan dan pengenalan masyarakat tentang pesantren. Hal ini terjadi hampir di setiap pesantren di pelosok tanah air.<sup>3</sup>

Berbeda dengan pondok-pondok lainnya, salah satu dari 68 pondok pesantren yang ada di kabupaten Lampung Utara, Pondok Pesantren Walisongo merupakan salah satu pondok pesantren yang menunjukkan perkembangan yang sangat pesat, baik dari sisi kuantitas jumlah santri, sisi kualitas akademik, maupun sisi tingkat program pendidikan yang dikembangkan di pondok pesantren ini. Di awal berdirinya pondok pesantren ini hanya menyelenggarakan TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an), Madrasah Salafiyah dan Panti Asuhan Anak Yatim Piatu, memiliki anak asuh berjumlah 17 anak yatim piatu, dan santri TPA sebanyak 120

<sup>3</sup> Nasir, M. Ridwan.2005 *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Cet. I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hal, 105

anak (tanpa mukim). Seiring berjalannya waktu Pondok Pesantren Walisongo terus berkembang hingga menambah program bukan saja pada level madrasah, tapi juga SD IT, dan SMK serta Akademi Kebidanan (AKBID) An Nur Husada Walisongo Lampung Utara.

Dari keseluruhan jenjang pendidikan tersebut, Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo memiliki dengan 873 santri (seluruhnya dalam pondok [pesantren]), dan 167 orang staf (tenaga pendidikan dan kependidikan), dengan strata pendidikan yang cukup memadai, yaitu 3 orang berpendidikan S3, 14 orang berpendidikan S2 dan 116 orang berpendidikan S1, selebihnya berpendidikan DIV, DIII dan SMA/ sederajat.

Demikian juga kemajuan dan perkembangan pada bidang lainya, seperti bidang ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan, dari waktu ke waktu menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Dari luas tanah yang dimiliki yaitu 95.000 m<sup>2</sup> dengan sertifikat dan akte milik sendiri, saat ini hampir keseluruhan lahan tersebut dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan yang berlangsung di pondok pesantren ini. Diantaranya pondok pesantren ini telah memiliki 12 unit Gedung Asrama Putra dan 10 Unit Gedung Asrama putri. 3 unit Gedung Madrasah Aliyah, dan 2 Unit Gedung Madrasah Tsanawiyah. Di samping itu juga tersedia juga gedung SMK, SDIT, dan Gedung AKBID masing-masing 1 unit, serta fasilitas gedung lainnya yang diperuntukkan bagi kegiatan pembelajaran di lingkungan pondok pesantren Walisongo.

Pada Bidang akademik, tidak sedikit prestasi gemilang yang diraih oleh pondok pesantren ini, baik pada level daerah maupun nasional. Seperti bidang

olah raga bela diri, pengembangan jurnalistik dikalangan santri, Penguasaan bahasa asing (Arab dan Inggris), karya ilmiah, seni (drumband, qosidah, marawis), maupun keterampilan kewirausahaan. Capaian-capaian yang diraih pondok pesantren Walisongo tentu tidak terlepas dari visi misi yang dirumuskan oleh para pendiri dan Pembina pondok, yaitu ini membangun peradaban generasi cerdas, terampil, iman dan taqwa, peduli social masyarakat, berdayaguna bagi agama, nusa bangsa dan Negara. Sebagai implikasi dari kemajuan yang terjadi pondok pesantren ini, pondok ini juga semakin mendapat tempat dan perhatian dari masyarakat, bukan saja masyarakat di wilayah Lampung Utara tetapi juga dari wilayah lainnya.

Berdasarkan *grand tour* yang peneliti lakukan, keberhasilan dalam pengelolaan pondok pesantren ternyata sangat tergantung pada bagaimana cara seorang pimpinan atau manajer pondok dalam menghadapi kemajuan dan perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar lingkungan pondok, dengan kata lain sejauh mana pengelola pondok mampu merespon dan beradaptasi dengan perubahan. Manajemen yang sejalan dengan perubahan dan mampu mengantisipasi perubahan tersebut menjadi peluang dan kesempatan, membuktikan bahwa hal itu membawa dampak yang sangat baik bagi kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Coffman dan Lutes bahwa manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur yang



digunakan untuk membantu baik individu, tim maupun organisasi untuk transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang lebih baik <sup>4</sup>.

Sejalan dengan pandangan di atas, dari perspektif Islam, di dalam Al Qur'an juga terdapat penegasan bahwa untuk mencapai sebuah kesempurnaan-diperlukan keberanian dalam menjalani perubahan, dalam hal ini yang menjadi motivasi besar adalah firman Allāh Swt. dalam QS. Ar-Ra'd ayat 11, yang artinya: "Sesungguhnya Allāh tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri."

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Secara keseluruhan, kemajuan-kemajuan yang diperoleh pondok pesantren Walisongo ini bersumber pada praktek manajemen yang secara baik sejalan dengan perubahan yang terjadi, dalam konteks ini khususnya pengelolaan yang dilakukan oleh Pengasuh Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Kabupaten Lampung Utara sebagai manajer umum untuk semua jenjang pendidikan yang ada.. Berbagai upaya dilakukan oleh pondok agar bisa *survive* ditengah kompetisi lembaga-lembaga pendidikan umum yang diminati masyarakat, yaitu melalui strategi dengan melakukan perubahan-perubahan. Sehubungan dengan itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap manajemen perubahan yang berlangsung di perguruan Islam Pondok Pesantren.

<sup>4</sup> Coffman, Karen dan Lutes, Katie. 2007. *Change Management: Getting User Buy-In*. USA: Management of Change, hal. 83.

## **B. Fokus dan Subfokus**

Berdasarkan konteks penelitian sebagaimana diuraikan diatas, maka yang menjadi focus penelitian adalah manajemen perubahan dalam pengelolaan perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara khususnya pada level sekolah dan madrasah. Sedangkan sub focus dalam penelitian ini mencakup; Tahapan perubahan dan strategi perubahan

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan focus dan subfokus yang telah dirumuskan di atas, maka yang menjadi pertanyaan atau rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah tahapan perubahan yang berlangsung dalam manajemen perubahan pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara?
2. Bagaimanakah strategi perubahan yang berlangsung dalam manajemen perubahan pada Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara?

## **D. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan Penelitian:

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tahapan perubahan yang berlangsung dalam pengelolaan Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara
2. Mengetahui strategi perubahan yang berlangsung dalam pengelolaan Perguruan Islam Pondok Pesantren Walisongo Lampung Utara

#### Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi:

1. Pengelola pesantren, sebagai bahan masukan untuk dapat meningkatkan kinerja pesantren melalui manajemen perubahan yang lebih efektif
2. Para guru dan staf pondok pesantren lainnya, agar dapat meningkatkan perhatian dan motivasi dalam membenahi kelemahan-kelemahan pondok pesantren ke depan.
3. Lembaga-lembaga terkait, khususnya Kantor Kementerian Agama tingkat Provinsi dan Kabupaten, sebagai pihak Pembina Pondok Pesantren. Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja pembinaan masing-masing instansi terkait, melalui penetapan pola pembinaan yang lebih tepat dan relevan bagi pondok pesantren.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Manajemen Perubahan**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun pada dasarnya mempunyai makna yang kurang lebih sama. Marry Parker Foller menyatakan bahwa manajemen adalah *the art of getting things done through people*, yaitu sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. Hal ini meminta perhatian pada kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan organisasi dengan mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa melakukan pekerjaan itu sendiri.

Lebih lanjut Dubrin dalam mengartikan manajemen sebagai suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making, organizing, leading, dan controlling*<sup>1</sup>. Jika dilihat dari sisi proses, maka manajemen dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan dengan menjalankan fungsi manajemen dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian manajer menggunakan sumber daya dan menjalankan empat fungsi utama manajemen, yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling* untuk mencapai tujuan organisasi.

<sup>1</sup> Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta, hal. 34

Terry dalam Munandar, menyebut *‘managementis a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources’*<sup>2</sup>. Maksudnya, manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia dan lainnya. Sedangkan Mondy dan Premaux dalam buku yang sama mengatakan, *“management is the process of getting things done through the effort of other people”*<sup>3</sup> maksudnya, manajemen adalah proses sesuatu dikerjakan melalui upaya-upaya orang lain.

Dari beberapa pengertian singkat di atas, dapat disintesiskan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang menggerakkan sumber daya manusia dan segala fasilitas yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Manajemen juga merupakan proses pendayagunaan sumber daya melalui kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sebagai proses pendayagunaan sumber daya organisasional melalui keefektifan kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien

<sup>2</sup> Arismunandar. 2006. *Manajemen Pendidikan (Peluang dan Tantangan)*. Makasar: State University of Makasa Press. hal, 98

<sup>3</sup> Mondy, R.W., R.M. Noe, S.R. Premeaux. 2002. *Human Resource Management*. Edisi 8. New Jersey: Prentice Hall, hal. 200.

## 2. Manajemen Perubahan

Pengertian perubahan merupakan sesuatu yang sering terjadi dengan sendirinyavtanpa disadari. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga/organisasi, tanpa adanya perubahan maka usia organisasi tidak akan dapat bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi. Perubahan dapat berlangsung atas dua kondisi perubahan, yaitu perubahan tidak berencana dan perubahan berencana. Perubahan tidak berencana merupakan perubahan yang terjadi karena perkembangan (*developmental change*) dan perubahan yang terjadi secara tiba-tiba (*accidental change*), sedangkan perubahan berencana :adalah perubahan yang disengaja/ bahkan direkayasa oleh pihak manajemen. Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan atau kebutuhan .

Perubahan dalam sebuah organisasi merupakan sesuatu yang penting dan memang sudah seharusnya selalu dikaji. Tujuan organisasi tentu demi mencapai keuntungan, setiap aspek perlu dikaji apa yang harus dirubah. Mengelola perubahan ini dirumuskan oleh seorang manajer, namun dalam praktiknya pimpinan juga mengambil peran secara langsung. Sehingga perubahan yang dirumuskan oleh keduanya bisa berjalan secara optimal. Memastikan sebuah perubahan dalam sebuah organisasi pastinya dimulai dari sumber daya manusianya terlebih dahulu. Memastikan seluruh hak dan kewajiban karyawan telah dipenuhi. Manajemen perubahan adalah dapat diterapkan dengan baik jika

seluruh sumber daya manusia menerapkan kedisiplinan dari proses manajemen perubahan tersebut. Penjelasan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Wibowo perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan.

Perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun disekeliling kita, bahkan kadang-kadang kita tidak sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus berubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah, lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan, ada banyak faktor yang bisa membuat dibutuhkannya tindakan perubahan. Disisi lain bagi organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilhan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan.

Selanjutnya, menurut Harischandra perubahan dalam organisasi itu sendiri dapat dibagi dalam beberapa jenis atau tipe, berdasarkan sifatnya, yakni: tipe *Smooth incremental change*, perubahan akan terjadi secara lambat, sistematis, dan bisa diprediksi serta mencakup atau seluruh rentetan perubahan dalam kecepatan yang cenderung konstan, tipe *Bumpy incremental change*, adalah perubahan yang mempunyai periode relatif tenang dan sesekali disela dengan percepatan gerakan

perubahan dengan dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan bisa juga berasal dari internal, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja, dan terakhir tipe *Discontinuous change*, adalah perubahan yang ditandai dengan adanya pergeseran cepat terhadap struktur, budaya, strategi dan ketiganya secara bersamaan. Perubahan ini lebih bersifat revolusioner dan juga cepat <sup>4</sup>.

Pakar perilaku di dalam perusahaan, Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan yaitu: 1.Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik. 2.Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalah-masalah/prospek Sumber Daya Manusia.<sup>5</sup>

Selanjutnya, untuk memahami apa itu manajemen perubahan, dapat dikaji dari kedua kata tersebut yaitu “Manajemen” dan “Perubahan”. Istilah manajemen perubahan ini sering digunakan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan menjadi salah satu keberhasilan dari sebuah bisnis yang dilakukan. Maka itu penting untuk menerapkan manajemen perubahan, khususnya untuk organisasi yang sudah berjalan cukup lama. Manajemen perubahan pada hakekatnya adalah

<sup>4</sup> Harischandra, Hans. 2007. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk*. Jurnal Manajemen, Vol.3, No.1. hal. 33

<sup>5</sup> Kreitner, Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, hal. 190



merupakan kiat-kiat yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan dari sebuah perubahan dalam organisasi.

Oleh karena itu manajemen perubahan juga dapat dilihat sebagai bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan, bahkan manajemen perubahan dapat dilihat sebagai alat serta teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan agar bisa mencapai hasil yang dibutuhkan, dan perubahan adalah proses dan tindakan suatu hal dari kondisi lama ke kondisi baru.

Manajemen perubahan atau *Management of Change* merupakan upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk memperkecil dampak dari proses perubahan itu. Penjelasan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Coffman dan Lutes dalam Kasali menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah pendekatan yang terstruktur dan digunakan untuk membantu tim, individu ataupun organisasi untuk perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik <sup>6</sup>.

Selanjutnya Holger Nauheimer mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses

<sup>6</sup> Kasali, Rhenald, 2005, *Change Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, hal. 81

perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas . Dengan kata lain, manajemen perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan dalam menggapai hasil yang dibutuhkan dan demi mewujudkan perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, dan sistem yang lebih luas.

Dapat juga dijelaskan bahwa pada hakikatnya, manajemen perubahan adalah sebuah proses yang mengadopsi pendekatan manajemen, yakni motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi guna melakukan suatu perubahan pada suatu organisasi. Manajemen perubahan dilakukan untuk menghasilkan solusi bisnis yang dibutuhkan agar bisa lebih sukses dalam mengelola seluruh sumber daya organisasi dengan cara yang juga lebih terorganisir melalui metode pengelolaan dampak perubahan pada mereka yang berada di dalamnya. Secara spesifik, beberapa ahli mendefinisikan Winardi dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi <sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Winardi, 2008, *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*, Jakarta: Kencana, hal. 49

Disisi lain bagi organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilhan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Pakar perilaku di dalam perusahaan, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan yaitu: 1.Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti: karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat keterampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik. 2.Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti: masalah-masalah/prospek Sumber Daya Manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidak-puasan kerja. Produktifitas, motivasi kerja, dan sebagainya), perilaku dan keputusan manajemen<sup>9</sup>

Di samping itu, perubahan dilakukan organisasi karena memiliki tujuan yang sangat jelas dan spesifik yaitu untuk (1) mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang, (2) menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (sikap tenaga kerja, perubahan strategi korporasi, perubahan teknologi dan peralatan dan lainnya), dan juga di lingkungan eksternal (perubahan pasar, peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, teknologi dan lainnya), dan (3) memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat bersaing dengan perkembangan pasar. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan

<sup>9</sup> Wibowo, *op.cit*: hal. 182

implementasi strategi organisasi. Intinya manajemen perubahan bertujuan untuk mengelola organisasi ke arah yang lebih baik demi mendapatkan lebih banyak kemajuan.

Dari beberapa penjelasan singkat di atas dapat disintesis, manajemen perubahan atau *management of change* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu keadaan yang lebih baik, dengan kata kata lain, manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. , yang ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya.

### **3. Tahapan atau Fase Manajemen Perubahan**

Sebelum membahas fase atau tahapan dalam perubahan, perlu terlebih dahulu dipahami jenis perubahan tersebut. Terdapat pemisahan antara perubahan yang terencana dan tidak terencana. Perubahan terencana adalah aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi. Antara lain dalam bidang perubahan dalam bidang produk atau jasa, perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan introduksi teknologi baru. Sedangkan Perubahan tidak terencana

adalah pergeseran dalam aktivitas organisasi karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, diluar kontrol organisasi. Antara lain adalah pergeseran demografis pekerja, kesenjangan kinerja, peraturan pemerintah, kompetisi global, perubahan kondisi ekonomi, dan kemajuan dalam teknologi.

Selanjutnya, Bullock dan Butten dalam Wibowo mengatakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut :

1. Exploration phase (fase eksplorasi). Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan.
2. Planning phase (fase perencanaan) Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya ; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Action phase (fase tindakan) Organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan.
4. Integration phase (fase integrasi) Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian yang normal,

operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan aturan khusus atau mendorong memelihara mereka.<sup>10</sup>

Masih terkait dengan tahapan atau fase dalam manajemen perubahan, Lewin mengenalkan tiga Tahap Teori Lewin dalam Manajemen Perubahan, yaitu: (1) Mencairkan (Unfreeze), (2) Perubahan (Movement) dan (3) Membekukan Kembali (Refreeze)<sup>11</sup>.

1. Mencairkan (Unfreeze): langkah pertama dalam proses perubahan perilaku adalah mencairkan situasi atau status quo yang ada. Status quo disini dianggap sebagai keadaan keseimbangan yang berlaku. Proses mencairkan merupakan proses yang diperlukan untuk mengatasi tekanan secara individual dan kelompok serta dilakukan melalui 3 metode, pertama dengan meningkatkan faktor-faktor pengerak yang bisa menjauhkan individu atau kelompok dari situasi status quo yang berlaku saat ini. Kedua, mengurangi kekuatan-kekuatan negatif yang dapat menahan pergerakan yang menjauhi kondisi keseimbangan saat ini. Sedangkan metode ketiga adalah menemukan kombinasi dari dua metode diatas. Dalam kondisi ini ini, terdapat beberapa aktivitas yang dapat membantu proses mencairkan, termasuk didalamnya adalah memotivasi peserta perubahan dengan menyiapkan mereka untuk perubahan, membangun kepercayaan dan mengenali kebutuhan akan perubahan serta secara aktif berpartisipasi dalam mengidentifikasi permasalahan dan berdiskusi secara berkelompok untuk menemukan solusinya (Robbins, 2003).

<sup>10</sup> Wibowo, *Op. Cit.* hal. 98

<sup>11</sup> Lewin, Kurt., 1997. *Resolving social conflicts; and, field theory in social science*, American Psychological Association. Hal. 152

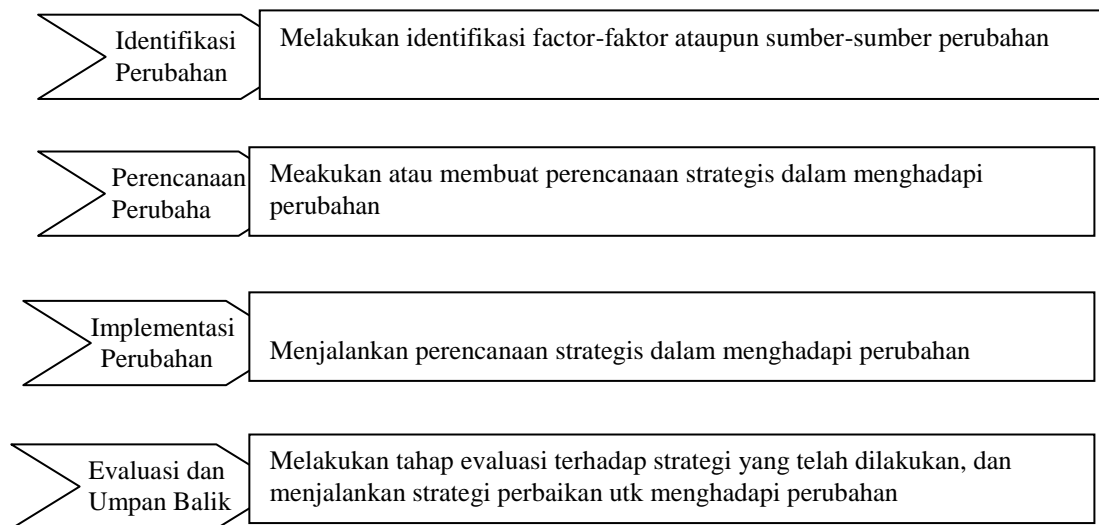
2. Perubahan (Movement), tahapan kedua dalam model Lewin ini merupakan perubahan (Movement). Tahap ini merupakan hal yang penting untuk menggerakkan system yang ditargetkan menuju keseimbangan baru. Terdapat tiga aktivitas yang dapat membantu dalam proses pergerakan ini, yaitu meyakinkan karyawan atau peserta bahwa kondisi status quo yang mereka jalani saat ini tidak bermanfaat dan memotivasi mereka untuk melihat permasalahan dari sudut pandang yang baru dan berbeda, bekerja secara bersama-sama dalam hal-hal yang baru, memiliki informasi yang relevan serta memiliki hubungan antara yang satu dengan yang lainnya dengan saling menghormati serta memiliki pimpinan yang mendukung perubahan tersebut.
3. Membekukan kembali (Refreezing). Tahapan ketiga dari model Lewin adalah membekukan kembali (Refreezing). Tahap ini perlu dilakukan setelah perubahan diimplementasikan dengan tujuan untuk mempertahankan keberlanjutannya. Jika tahap ini tidak dilakukan, perubahan yang terjadi akan berlaku secara singkat dan perilaku akan kembali ke keseimbangan yang lama. Tahapan ini merupakan proses integrasi dari nilai-nilai yang baru untuk berlaku pada komunitas yang ada. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk stabilisasi keseimbangan baru yang dihasilkan dari perubahan dengan menyeimbangkan antara faktor-faktor penggerak dan penghambat perubahan. Salah satu tindakan yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan langkah ketiga dari Lewin ini adalah memperkuat pola baru dan menetapkan pola-pola tersebut dalam bentuk mekanisme secara formal dan informal termasuk didalamnya meliputi kebijakan dan prosedur .

Dapat disimpulkan bahwa Model Lewin mengilustrasikan pengaruh kekuatan baik yang mendorong atau menghambat perubahan. Dalam hal ini, faktor penggerak yang akan mendorong perubahan secara positif, sedangkan faktor penghambat akan menahan perubahan kembali kepada status quo yang berlaku sebelumnya. Dengan demikian, perubahan akan terjadi ketika faktor penggerak lebih besar dibandingkan faktor penghambatnya.

Dari sudut pandang pakar lainnya yaitu Moh. Pabundu Tika, tahapan atau fase dalam manajemen perubahan itu dapat dijelaskan bahwa pada awalnya organisasi harus mampu mengidentifikasi perubahan yang terjadi, setelah itu membuat perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan yang selanjutnya dari perencanaan strategis yang ada diimplementasikan oleh organisasi perusahaan, setelah itu organisasi harus melakukan evaluasi dari strategi yang telah diimplementasikan dan melakukan perbaikan untuk menjalankan langkah selanjutnya <sup>12</sup>. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar skema tahapan manajemen perubahan berikut :

<sup>12</sup> Tika, Pabundu Moh, 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, cet.II; Jakarta; PT. Bumi Aksara, hal. 73





**Gambar 2. Skema Tahapan Manajemen Perubahan**

Berdasarkan skema yang ada dalam tahapan manajemen perubahan diatas, dikatakan bahwa ada 4 proses penting dalam perubahan, yaitu :

1. Identifikasi Perubahan Pada awalnya suatu organisasi harus mampu mengidentifikasikan faktor-faktor yang menyebabkan suatu organisasi melakukan sebuah perubahan. Seperti kita ketahui sebelumnya dalam pembahasan pengertian perubahan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi organisasi dalam melakukan perubahan seperti masalah teknologi, konsumen, persaingan global dan kebijakan pemerintah. Untuk itu dalam tahapan ini stakeholder dalam suatu organisasi harus mampu melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang ada.
2. Perencanaan Stratejik Dalam Menghadapi Perubahan Sebuah organisasi baik organisasi profit maupun organisasi non profit untuk mencapai suatu yang

menjadi tujuan yang diinginkan organisasi maka perlu untuk dibentuk adanya suatu strategi. Adanya strategi sangat penting, mengingat makin pesatnya kemajuan teknologi informasi dan tingginya persaingan dan ancaman baik dari internal maupun eksternal organisasi. Adanya persaingan menuntut organisasi untuk memiliki strategi yang tepat yang dapat diandalkan untuk mengatasi ancaman yang ada. Ancaman yang ada tersebut dapat berupa sumber daya organisasi yang terbatas, ketidakpastian dari daya saing yang dimiliki organisasi, keputusan-keputusan yang dibuat dan tidak adanya kepastian mengenai pengendalian inisiatif. Dari ancaman-ancaman tersebut itulah (baik dari internal maupun eksternal organisasi) nantinya akan dapat dirumuskan suatu strategi untuk mengatasi ancaman yang dihadapi.

Strategi merupakan pola, sasaran, tujuan, dan kebijakan/rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan. Berdasarkan definisi di atas maka dapat diterapkan pada sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan menjadi visi dan misi dari organisasi tersebut. Strategi dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan organisasi dan perluasan dari misi yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi maupun perusahaan. Strategi dapat dilakukan dengan menyesuaikan apa yang menjadi tujuan atau mandat dari suatu organisasi dengan lingkungan dimana strategi itu akan diterapkan atau diimplementasikan.

3. Implementasi Strategi Perubahan Dalam sebuah organisasi setelah mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab perubahan dan membuat perencanaan strategik dalam menghadapi perubahan tentunya tahapan selanjutnya adalah menjalankan atau mengimplementasikan perencanaan strategik yang ada dalam menghadapi perubahan. Dalam proses implementasi strategi perubahan semua stakeholder menjalankan strategi yang telah dibuat secara terstruktur agar strategi perubahan yang telah dirancang oleh sebuah organisasi dapat tepat sasaran.
4. Evaluasi dan Umpan balik Strategi Perubahan Suatu evaluasi dan umpan balik strategi perubahan sangatlah penting untuk dianalisis, hal ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian capai visi dan misi atau tujuan dari sebuah organisasi. Evaluasi merupakan tindakan akhir dari sebuah strategi, namun evaluasi adalah tahap awal dari strategi selanjutnya. Dengan menganalisis kesesuaian antara penyebab perubahan, strategi perubahan dan implementasi perubahan , maka penulis menarik kesimpulan bahwa dalam sebuah evaluasi dapat menyangkut hal-hal sebagai berikut: a. Tujuan dan sasaran perubahan, tujuan merupakan keinginan yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang akan datang dan relatif panjang serta tidak terbatas waktu. Sedangkan sasaran lebih menekankan pada kegiatan untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang relatif singkat dan dapat diukur atau dihitung. b. Lingkungan, suatu organisasi pasti berinteraksi dengan lingkungan disekitarnya dan menjadikan organisasi tidak dapat tertutup dari lingkungan. Sehingga penyesuaian perlu dilakukan.

c. Kemampuan internal, berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi untuk menghadapi lingkungannya.

#### **4. Strategi Manajemen Perubahan**

Strategi manajemen perubahan merupakan suatu pendekatan sistematis untuk melakukan penyesuaian terhadap penerapan seperangkat alat, proses atau keterampilan selama sebuah organisasi. Istilah strategi pada dasarnya merupakan istilah yang sering digunakan pada saat membicarakan upaya-upaya dalam pencapaian tujuan. Tujuan dari membangun strategi formal untuk memastikan bahwa efek negatif dari perubahan akan diminimalkan. Untuk secara efektif melembagakan strategi manajemen perubahan, pemangku kepentingan harus membuat rencana untuk bagaimana mengenali ketika perubahan perlu, bagaimana menyetujui perubahan, bagaimana menerapkan perubahan dan bagaimana memantau perubahan untuk memastikan mereka telah membawa efek yang diinginkan.

Dari pendapat beberapa ahli dapat diuraikan pengertian strategi, antara lain Nanang Fattah & H. Mohammad Ali mendefinisikan strategi sebagai pemikiran secara konseptual, realistis dan komprehensif tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan <sup>13</sup>. Dalam konteks ini strategi juga dapat diartikan sebagai upaya organisasi untuk

<sup>13</sup> Fattah, N dan Ali, M. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka, hal. 63.

membedakan dirinya secara positif dari para pesaingnya dengan menggunakan kekuatan organisasi untuk dapat memenuhi pelanggan dengan lebih baik.

Strategi manajemen perubahan juga dapat dijelaskan sebagai sebuah pendekatan sistematis untuk melakukan penyesuaian terhadap penerapan seperangkat alat, proses atau keterampilan selama sebuah proyek atau organisasi. Perubahan ini tidak hanya berdampak terhadap sistem, tapi juga pelaksana sistem itu sendiri, yaitu Manusia. Menurut Kotter terdapat delapan strategi sukses dalam proses membangun manajemen perubahan pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. **Establishing a Sense of Urgency (membangun rasa urgensi).** Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
2. **Creating the Guiding Coalition (menciptakan koalisi penuntun).** Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.

3. **Developing a Vision and Strategy (merumuskan visi dan strategi).** Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.
4. **Communicating the Change Vision (mengkomunikasikan visi perubahan).** Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.
5. **Empowering Broad-Based Action (memberdayakan tindakan yang menyeluruh).** Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan non-tradisional.
6. **Generating Short Term Wins (menghasilkan kemenangan jangka pendek).** Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.
7. **Consolidating Gains and Producing More Change (mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar).** Pada tahapan ini

dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.

8. **Anchoring New Approaches in the Culture (menambatkan pendekatan baru dalam budaya).** Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

Dari sudut pandang yang berbeda, Michael Porter menjelaskan definisi strategi generik yaitu suatu pendekatan strategi organisasi dalam rangka mengungguli pesaing dalam bisnis sejenis. ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan focus<sup>14</sup>. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk

<sup>14</sup> Porter, Michael, E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*. Tangerang: Karisma publishing Group. hal. 99

standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

a. **Strategi Biaya Rendah (cost leadership)**

Strategi Biaya Rendah (cost leadership), menekankan pada upaya memproduksi produk/jasa standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (price sensitive) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek atau nama, (relatif) tidak membutuhkan pembedaan kualitas produk atau jasa. Strategi ini membuat organisasi mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (market leader) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan dan stabil melalui cara-cara yang efisiensi dan keefektifan biaya.



**b. Strategi Pembedaan Produk (differentiation)**

Strategi Pembedaan Produk (differentiation), mendorong organisasi untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu organisasi untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (price insensitive). Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini ; bidang sumber daya (resources) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya organisasi, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk dan jasa, kreativitas dan bakat, riset pasar, reputasi organisasi, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, organisasi harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif.

c. **Strategi Fokus (focus)**

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada organisasi skala menengah dan besar –, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada aspek tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh organisasi pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (niche market), wilayah geografis tertentu, atau produk/jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, excellent delivery.

## **B. Pondok Pesantren**

### **1. Pengertian Pondok Pesantren**

Istilah pondok pesantren awalnya menjadi istilah yang membumi di masyarakat tanah air, istilah pondok berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu atau berasal dari bahasa Arab funduq, yang berarti hotel atau asrama. Secara etimologi, istilah pondok pesantren merupakan dua kata bahasa asing yang berbeda. Pondok berasal dari bahasa arabfunduqyang berarti tempat menginap atau asrama, wisma sederhana, karenapondokmemang merupakan tempat penampungan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya <sup>15</sup>. Pesantren juga dapat didefinisikan sebagai tempat murid-murid (santri) mengaji agama Islam dan sekaligus diasramakan di tempat itu. Pesantren adalah istilah yang digunakan di Pulau Jawa. Di wilayah Aceh disebut dengan istilah rangkang dan dayah. Sedangkan di daerah Sumatera disebut dengan surau.

Pesantren menurut Taufik adalah suatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar dengan system asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat karismatik serta independent dalam segala hal <sup>16</sup>.

Prof. Johns berpendapat bahwa istilah santri berasal dari bahasa tamil yang berarti guru mengaji, sedangkan C.C Berg mengatakan istilah santri berasal dari

<sup>15</sup> Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, h. 48

<sup>16</sup> Tufik Abdullah (ed). 1983. *Agama dan Perubahan Sosial* (Jakarta: CV. Rajawali.), h. 328

bahasa India yakni kata shastri asal katanya sastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan<sup>17</sup>.

Dengan demikian dapat dipahami, bahwa pondok pesantren adalah suatu wadah tempat membina insan-insan yang bermoral, dan berfungsi sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam. Moral keagamaan dipakai sebagai pedoman bergaul dan bermasyarakat sehingga dapat melahirkan generasi-generasi muda pembangun yang berwawasan intelek dan bermental Islam. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan dakwah dan sosial budaya, di mana pesantren sebagai pusat pengembangan wawasan bagi para santri yang dibina oleh seorang guru atau kiyai. Di Indonesia pondok pesantren adalah merupakan suatu salah satu bentuk lembaga pendidikan Islam yang bertujuan untuk mendalami ilmu Islam dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup atau tafaqquh fiddin dengan menekankan pentingnya moral hidup dengan bermasyarakat.

Dari uraian di atas, maka secara umum tergambar bahwa pondok pesantren merupakan sebuah sistem kelembagaan yang didalamnya terstruktur beberapa komponen atau elemen yang dapat dijadikan sebagai media untuk menciptakan sumber daya manusia baik yang bernuansa duniawi dan bernuansa ukhrawi.

## **2. Tujuan dan Fungsi Pondok Pesantren**

Pondok Pesantren berfungsi sebagai lembaga pendidikan, lembaga sosial, juga berfungsi sebagai pusat penyiaran agama Islam yang mengandung

<sup>17</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Op.Cit.* hal 18

kekuatan terhadap dampak modernisasi, sebagaimana telah diperankan pada masa lalu dalam menentang penetrasi kolonisme walaupun dengan cara Uzlal atau menutup diri<sup>36</sup>. Menurut Azyumardi Azra adanya tiga fungsi pesantren, yaitu: transmisi dan transfer ilmu Islam, pemeliharaan tradisi Islam, dan reproduksi ulama<sup>18</sup>.

Dalam perjalanannya hingga sekarang, sebagai lembaga sosial, pesantren telah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum maupun sekolah agama (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi). Disamping itu, Pesantren juga menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang mengajarkan bidang-bidang ilmu agama saja. Pesantren juga telah mengembangkan fungsinya sebagai lembaga solidaritasnya sosial dengan menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim dan memberi pelayanan yang sama kepada mereka, tanpa membedakan tingkat sosial ekonomi mereka.

Oleh karena itu, antara fungsi pondok pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya tidak bisa dipisahkan yakni untuk mensukseskan pembangunan nasional, karena pendidikan di negara kita diarahkan agar terciptanya manusia yang bertakwa, mental membangun dan memiliki keterampilan dan berilmu pengetahuan sesuai dengan perkembangan zaman. Dengan berbagai peran yang potensial diperankan oleh pondok pesantren, makapesantren memiliki tingkat integritas yang tinggi dengan masyarakat umum.

<sup>18</sup> Sulthon Masyud dan Khusnurdilo, 2003. *Manajemen Pondok Pesantren* (Cet. I; Jakarta: Diva Pustaka,) h. 90

Di samping itu, tujuan institusional pondok pesantren menurut Direktorat Jendral bimbingan masyarakat Islam Departemen Agama pada tahun 1978 adalah sebagai berikut: <sup>19</sup>

Tujuan Umum: Membina warga negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran Islam, dengan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupannya serta menjadikan orang yang berguna bagi agama, masyarakat, bangsa dan negara. Sedangkan tujuan khususnya mencakup:

- a. Mendidik santri sebagai anggota masyarakat, untuk menjadikan muslim yang bertakwa kepada Allah, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan serta sehat lahir dan batin sebagai warga negara.
- b. Mendidik santri untuk menjadi manusia muslim serta kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah dan teguh dalam menjalankan syariat Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Mendidik santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan, agar dapat menumbuhkan manusia-manusia yang dapat membangun dirinya dan bertanggung jawab kepada pembangunan bangsa dan negara.
- d. Mendidik santri agar menjadi warga negara yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan. Khususnya pembangunan mental dan spriritual.
- e) Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat dalam rangka pembangunan masyarakat.

<sup>19</sup> Musthofa Syarif, 2009. *Administrasi Pesantren* (Cet. I; Jakarta :Paiyu Berkah,)

### **3. Elemen-Elemen Pondok Pesantren**

Pondok pesantren sebagai sebuah lembaga pasti memiliki elemen yang ada di dalamnya. Setidaknya ada lima elemen, antara lain:

#### **a. Masjid**

Masjid pada hakekatnya merupakan sentral kegiatan muslimin baik dalam dimensi ukhrawi maupun duniawi dalam ajaran Islam, karena pengertian yang lebih luas dan maknawi masjid memberikan indikasi sebagai kemampuan seorang abdi dalam mengabdikan kepada Allah yang disimbolkan sebagai adanya masjid. Atas dasar pemikiran itu dapat dipahami bahwa masjid tidak hanya terbatas pada pandangan materialistik, melainkan pandangan idealistik immaterialistik termuat didalamnya. Pemikiran materialistik mengarah kepada keberadaan masjid sebagai suatu bangunan yang dapat ditangkap oleh mata. Dalam hal ini secara sederhana masjid adalah tempat sujud. Sujud adalah simbol kepatuhan seorang hamba kepada Khaliqnya. Oleh karena itu seluruh kegiatan yang mengambil tempat di masjid tentu memiliki nilai ibadah yang tinggi. Artinya proses kegiatan itu hanya mengharapkan keridhaan Allah yang bersifat Ilahiyah, berkaitan dengan pahala dan balasan dari Allah.

Didunia pesantren masjid dijadikan ajang atau sentral kegiatan pendidikan Islam baik dalam pengertian modern maupun tradisional. Dalam konteks yang lebih jauh masjidlah yang menjadi pesantren pertama, tempat berlangsungnya proses belajar mengajar adalah masjid. Dapat juga dikatakan

masjid identik dengan pesantren. Seorang kyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren biasanya pertama utama akan mendirikan masjid di dekat rumahnya. Paling tidak didirikan surau di sebelah rumah kyai yang kemudian dikembangkan menjadi masjid sebagai basis berdirinya pondok pesantren. Di dalam masjid para santri dibina mental dan dipersiapkan agar mampu mandiri dibidang ilmu keagamaan. Oleh karena itu masjid di samping dijadikan wadah (pusat) pelaksanaan ibadah juga sebagai tempat latihan. Latihan seperti muhadharah, qiro'ah dan membaca kitab yang ditulis oleh para ulama abad 15 (pertengahan) yang dikenal sebagai kitab kuning yang merupakan salah satu ciri pesantren. Pelaksanaan kajiannya dengan cara bandongan, sorogan, dan wetonan, pada hakekatnya merupakan metode klasik yang dilaksanakan dalam proses belajar-mengajar dengan pola seorang kyai langsung bertatapapan dengan santrinya dalam mengkaji dan menelaah kitab-kitab tersebut. Dengan demikian proses belajar-mengajar yang dilakukan di pondok pesantren dapat berjalan dengan baik karna adanya interaksi secara langsung<sup>20</sup>.

b. Pondok

Setiap pesantren pada umumnya memiliki pondokan. Pondok dalam pesantren pada dasarnya merupakan dua kata yang sering penyebutannya tidak dipisahkan menjadi "Pondok Pesantren". yang berarti keberadaan pondok dalam pesantren merupakan wadah penggemblengan, pembinaan dan

<sup>20</sup> M. Bahri Ghazali, 2001. *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya), h. 18-19



pendidikan serta pengajaran ilmu pengetahuan. Kedudukan pondok bagi para santri sangatlah esensial sebab didalamnya santri tinggal belajar dan ditempa diri pribadinya dengan kontrol seorang ketua asrama atau kyai yang memimpin pesantren itu. Dengan santri tinggal di asrama berarti dengan mudah kyai mendidik dan mengajarkan segala bentuk jenis ilmu yang telah ditetapkan sebagai kurikulumnya. Begitu pula melalui pondok santri dapat melatih diri dengan ilmu-ilmu praktis seperti kepandaian berbahasa Arab dan Inggris juga mampu menghafal al-Qur'an begitu pula keterampilan yang lain. Sebab di dalam pondok pesantren santri saling kenal mengenal dan terbina kesatuan mereka untuk saling isi mengisi dan melengkapi diri dengan ilmu pengetahuan.

c. Kyai

Ciri yang paling esensial bagi suatu pesantren adalah adanya seorang kyai. Kyai pada hakekatnya adalah gelar yang diberikan kepada seseorang yang mempunyai ilmu di bidang agama dalam hal ini agama Islam. Terlepas dari anggapan kyai sebagai gelar yang sakral, maka sebutan kyai muncul di dunia pondok pesantren. Dalam tulisan ini kyai merupakan suatu personifikasi yang sangat erat kaitannya dengan suatu pondok pesantren. Keberadaan kyai dalam pesantren sangat sentral sekali. Suatu lembaga pendidikan Islam disebut pesantren apabila memiliki tokoh sentral yang disebut kyai. Jadi kyai di dalam dunia pesantren sebagai penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendaki. Di tangan seorang kyailah

pesantren itu berada. Oleh karena itu kyai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berjalan bersama. Bahkan “kyai bukan hanya pemimpin pondok pesantren tetapi juga pemilik pondok pesantren”. sedangkan sekarang kyai bertindak sebagai koordinator.<sup>40</sup> Pada pondok pesantren kyai juga biasa disebut sentral kegiatan karena seluruh aktivitas pesantren di bawah kekuasaannya.

d. Santri

Istilah santri hanya terdapat di pesantren sebagai pengejawantahan adanya peserta didik yang haus akan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seorang kyai yang memimpin sebuah pesantren. Oleh karena itu santri pada dasarnya berkaitan erat dengan keberadaan kyai dan pesantren. Di dalam proses belajar mengajar ada dua tipologi santri yang belajar di pesantren berdasarkan yaitu: Santri Mukim dan Santri Kalong.

Santri Mukim yaitu santri yang menetap, tinggal bersama kyai dan secara aktif menuntut ilmu dari seorang kyai. Dapat juga secara langsung sebagai pengurus pesantren yang ikut bertanggung jawab atas keberadaan santri lain. Setiap santri yang mukim telah lama menetap dalam pesantren secara tidak langsung bertindak sebagai wakil kyai. Santri Kalong pada dasarnya adalah seorang murid yang berasal dari desa sekitar pondok pesantren yang pola belajarnya tidak dengan jalan menetap di dalam pondok pesantren, melainkan semata-mata belajar dan secara langsung pulang ke rumah setelah belajar di pesantren. Sebuah pesantren yang besar didukung oleh semakin banyaknya santri yang mukim dalam pesantren di samping terdapat pula santri kalong

yang tidak banyak jumlahnya <sup>21</sup>. Kehadiran santri kalong memberikan bukti bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang tidak membatasi siapa saja yang ingin belajar dan memperdalam ilmu agama maupun umum.

e. Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik

Kitab-kitab Islam klasik biasanya dikenal dengan istilah kitab kuning yang terpengaruh oleh warna kertas. Kitab-kitab itu ditulis oleh ulama zaman dulu yang berisik tentang ilmu keislaman seperti fiqih, hadist, tafsir, maupun tentang akhlak dan dua esensinya seorang santri belajar kitab-kitab tersebut di samping mendalami isi kitab maka secara tidak langsung juga mempelajari bahasa Arab sebagai bahasa kitab tersebut. Oleh karena itu seorang santri yang telah tamat belajarnya di pesantren cenderung memiliki pengetahuan bahasa Arab. Hal ini menjadi ciri seorang santri yang telah menyelesaikan studinya di pondok pesantren, yakni mahasiswanya. <sup>22</sup> Dengan adanya kemampuan para santri dalam memahami bahasa Arab dan menafsirkan kitab kuning maka akan menjadi modal besar untuk masa depan mereka.

<sup>21</sup> M. Bahri Ghazali, 2001. *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan*, h. 22-23.

<sup>22</sup> *Ibid.* hal. 24.

#### 4. Jenis dan Tipe Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam mengalami perkembangan bentuk sesuai dengan perubahan zaman, terutama sekali adanya dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan pesantren bukan berarti sebagai pondok pesantren yang telah hilang kekhasannya. Dalam hal ini pondok pesantren tetap merupakan lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang dari masyarakat untuk masyarakat. Dari jenis dan tipe pondok pesantren di Indonesia, Muhammad Takdir, dalam bukunya *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, menjelaskan tipe pondok pesantren dapat dijelaskan sebagai berikut<sup>23</sup>:

##### 1. Pesantren Tradisional

Pesantren tradisional sering disebut dengan istilah pesantren *salaf*. Secara substansial, pesantren model ini lebih menitikberatkan pada kajian-kajian terhadap kitab-kitab klasik yang hanya terbatas ilmu fiqh, akidah, tata bahasa Arab, akhlak, tasawuf, dan sebagainya. Karakteristik model pesantren ini memang bisa dilihat dari sistem pendidikannya, seperti terbatas pada kajian kitab kuning, *bahtsul masail*, identik dengan memakai kopiah, sarung, dan segala hal tradisional lainnya. Tak ayal, kultur dan paradigma santri dari segi pola berfikirnya terkesan klasik dan eksklusif.

<sup>23</sup> Muhammad Takdir, dalam bukunya *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, Yogyakarta, Diva Press ; 2018

Secara umum, pesantren tradisional memiliki beberapa ciri. *Pertama*, tidak memiliki manajemen dan administrasi modern, serta pengelolaan pesantren berpusat pada aturan yang dibuat Kiai. *Kedua*, terkait kuat dengan figur seorang Kiai sebagai tokoh sentral dari setiap kebijakan yang ada di pesantren. *Ketiga*, pola dan sistem pendidikan bersifat konvensional dan berpijak pada tradisi lama, pengajaran bersifat satu arah, serta santri hanya mendengarkan penjelasan Kiai. *Keempat*, bangunan asrama santri tidak tertata rapi, masih menggunakan bangunan kuno atau bangunan kayu.

## **2. Pesantren Modern**

Pesantren modern dikenal juga dengan istilah pesantren *khalaf*. Ciri khas dari pesantren modern ialah tidak terfokus pada kajian kitab kuning, tetapi juga mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Pesantren model ini dalam wujud sistem pendidikannya sudah berbentuk kurikulum yang diorganisir dengan ragam perampangan terhadap nilai-nilai intrinsik *kitab kuning* tersebut sehingga bersifat ilmiah yang disertai dengan ilmu-ilmu umum. Salah satu contoh model pesantren ialah Pesantren Modern *Darussalam* Gontor, *Zaitun* Solo, *Darun Najah*, dan *Darur Rahman* Jakarta, dan Al Kinanah Jambi. Karakteristik dari model pesantren ini ialah menekan pada penguasaan bahasa asing, kurikulum berbasis modern, penekanan pada rasionalitas, orientasi masa depan, percaturan hidup yang semakin mengglobal dan penguasaan terhadap teknologi informasi dan komunikasi.

Pesantren modern setidaknya memiliki empat ciri penting. *Pertama*, memiliki manajemen dan administrasi modern yang sangat baik. *Kedua*, tidak terikat pada figur Kiai sebagai tokoh dan pimpinan sentral. *Ketiga*, pola dan sistem pendidikan yang digunakan modern dengan kurikulum tidak hanya bergantung pada ilmu agama, tetapi juga ilmu umum. *Keempat*, sarana dan prasarana bangunan lebih mapan, tertata rapi, permanen dan berpagar. Berbagai fasilitas pendidikan yang terdapat dalam pesantren modern menjadi salah satu keunggulan tersendiri yang bisa meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

Kendati ciri khas pesantren modern memiliki keunggulan dari segi perkembangan kurikulum dan sistem pendidikan yang dijalankan, namun masih terdapat beberapa kelemahan yang harus dibenahi dalam rangka mengembalikan *khittah* berdirinya pesantren. Pesantren modern sering kali hanya terfokus pada penguasaan bahasa asing dan pengembangan teknologi sehingga mengabaikan penguasaan tradisi kitab kuning yang sudah mendarah daging dalam sejarah peradaban pesantren sejak dulu sampai sekarang. Pengabaian terhadap penguasaan khazanah kitab klasik tentu menjadi ironi di tengah jebloknya nilai dan tradisi pesantren dalam menghadapi benturan global yang begitu masif menyerang lembaga pendidikan islam, termasuk pesantren.

### **3. Pesantren Semi Modern**

Pesantren semi modern merupakan perpaduan antara pesantren tradisional dan modern. Pesantren model ini bercirikan nilai-nilai tradisional yang masih

kental dipegang teguh, Kiai masih menempati posisi sentral, dan norma kode etik pesantren masih tetap menjadi standar pola pengembangan pesantren. Tetapi, pesantren juga mengadopsi sistem pendidikan modern yang relevan dengan perkembangan zaman dan tantangan masa depan. Selain pengajaran *kitab kuning*, model pesantren ini juga masih terus menerus mengembangkan nalar kritis dan keterampilan santri sehingga keberadaannya pun mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan berkiprah dalam pengembangan sosial kemasyarakatan. Pesantren yang menerapkan model ini ialah Pesantren Annuquyah (Sumenep), Pesantren Tebuireng (Jombang), dan Pesantren Mathali'ul Falah (Kajen).

Sementara itu, ciri khas pesantren semi modern ialah adanya dua perpaduan antara keduanya memang terkesan tidak fokus, namun sesungguhnya model pesantren ini berupaya mencetak kader-kader santri yang tidak hanya menguasai ilmu agama. Penguasaan terhadap bahasa asing dan pengembangan teknologi modern juga menjadi penekanan yang sangat kuat demi tercapainya pengembangan keilmuan yang integratif. Di tengah arus modernisasi ini, keilmuan integratif menjadi sangat penting dalam menopang kematangan seorang santri agar potensi yang terpendam dapat tersalurkan dengan baik.

Beberapa model pendidikan pesantren tersebut tentunya menunjukkan karakter yang berbeda-beda. Namun, tujuan yang hendak dicapai sesungguhnya tidak jauh berbeda. Apabila ditinjau dari aspek fungsional dari masing-masing model pendidikan pesantren, ternyata memiliki titik sentral yang membedakan antara satu dengan yang lain. Kendati demikian, perbedaan yang menonjol

hanyalah terletak pada figur seorang Kiai yang begitu melekat dari masing-masing model pendidikan tersebut.

Perlu dipahami, model pendidikan pesantren yang berbeda satu sama yang lain, baik dari sistem pengajaran, kurikulum, penekanan figur Kiai, maupun fokus keilmuan, sesungguhnya akan memungkinkan kader-kader santri yang dihasilkan akan memiliki kemampuan yang beragam pula. Dengan begitu, model pendidikan pesantren yang beragam sesungguhnya menawarkan banyak pilihan bagi umat untuk mengembangkan potensi yang mereka miliki secara maksimal.

Pendapat lain tentang pembagian jenis pondok pesantren ini juga disampaikan oleh Bahri Ghozali yang menyatakan bahwa, pesantren sekarang ini dapat dibedakan menjadi tiga macam:

1. Pondok Pesantren Tradisional: Yaitu pondok pesantren yang menyelenggarakan pelajaran dengan pendekatan tradisional. Pembelajarannya ilmu-ilmu agama Islam dilakukan secara individual atau kelompok dengan konsentrasi dengan kitab-kitab klasik berbahasa Arab. Penjajakan tidak didasarkan pada satu waktu, tetapi berdasarkan kitab yang dipelajari.
2. Pondok Pesantren Modern: Yaitu pondok pesantren yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern melalui suatu pendidikan formal, baik madrasah ataupun sekolah, tetapi dengan klasikal.
3. Pondok Pesantren Komprehensif: Yaitu pondok pesantren yang sistem pendidikan dan pengajarannya gabungan antara yang tradisional dan yang



modern. Artinya didalamnya ditetapkan pendidikan dan pengajarannya kitab kuning dengan metode sorogan, bandongan, wetonan, namun secara regular sistem persekolahan terus di kembangkan<sup>24</sup>.

## 5. Manajemen Pondok Pesantren

Pondok pesantren adalah sebuah lembaga pendidikan Islam yang paling variatif, mengingat adanya kebebasan dari kyai pendirinya untuk mewarnai pesantrennya itu dengan penekunan pada kajian tertentu. Ditinjau dari segi keterbukaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari luar, maka pengelolaan pesantren dapat dilihat dari dua sisi, yakni : pesantren tradisional (salafi) dan pesantren modern (khalafi). Pesantren salafi bersifat konservatif, sedangkan pesantrenkhalafibersifat adaptif. Adaptasi dilakukan terhadap perubahan dan pengembanganpendidikan yang merupakan akibat dari tuntutan perkembangan sains danteknologi.

Kebanyakan dari pesantren menerapkan pola manajemen yang berorientasi pada penanaman jiwa ketulusan, keikhlasan, dan kesukarelaan.Konsep tersebut menjiwai hampir semua aktifitas dipesantren.Hanya saja konsep tersebut pada masa lalu banyak memilikikelemahan, utamanya disebabkan karena tidak diimbangi kemampuan danprofesionalisme yang memadai.Meski tidak dapat dipungkiri, konseptersebut dapat menjadi modal dasar utama dalam kehidupan dan eksistensipesantren.Seiring dengan perkembangan saat ini, modal dasar

<sup>24</sup> Ghozali, M.Bahri. 2002. *Pesantren Berwawasan Lingkungan*. Jakarta:Prasasti.

utamatersebut masih sangat dibutuhkan untuk menjaga eksistensipesantren.Namun demikian, konsep pengembangan manajemen pesantren harus lebih akomodatif terhadap perubahan yang serba cepat dalam eraglobal saat ini.<sup>25</sup>

Masa depan pesantren sangat ditentukan oleh faktor manajerial. Pesantren kecil akan berkembang secara signifikan manakala dikelola secara profesional. Dengan pengelolaan yang sama, pesantren yang sudah besarkan bertambah besar lagi. Sebaliknya, pesantren yang telah maju akan mengalami kemunduran manakala manajemennya tidak terurus dengan baik. Sementara itu, jika mengabaikan manajemen, pesantren yang kecil akan gulung tikar dalam menghadapi tantangan multidimensi.<sup>26</sup> Oleh karena itu, dibutuhkan solusi-solusi yang lebih komprehensifdan menyebar ke berbagai komponen pesantren yang selama ini menjadititik balik kelemahan pesantren.Kemudian diikuti langkah-langkah praktisagar segeradapat dilaksanakan oleh semua pihak yang terkait langsungdengan penataan pesantren.

Selanjutnya Pesantren sebagai lembaga dakwah Islamiyah memiliki persepsi yang plural. Pesantren dapat dipandang sebagai lembaga ritual, lembaga pembinaan moral, lembaga dakwah dan yang paling penting sebagai institusi pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal. 3Untuk dapat memainkan peran edukatifnya dalam penyediaan sumber daya manusia

<sup>25</sup> Zailani,Abdullah, 2008. *Agama Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*,Pustaka Pelajar, ,h.124.

<sup>26</sup> QomarMujamil,*Op.Cit.*h.63.

yang berkualitas mensyaratkan pesantren harus meningkatkan mutu sekaligus memperbarui manajemen serta model pendidikannya.<sup>27</sup>

Sebagai lembaga pendidikan yang masih survive, pondok pesantren telah membuka diri dengan berbagai pertimbangan dan musyawarah yang sangat ketat oleh para pemimpinnya bahkan sekarang pondok pesantren sudah mulai bergeser melakukan gebrakan baru dengan menerapkan manajemen modern<sup>5</sup> serta menerapkan manajemen terbuka dan kepemimpinan kolektif.

Menurut Musta'in salah satu alumni pondok Lirboyo Kediri mengatakan bahwa sebuah lembaga yang besar baik lembaga sekolah, madrasah, perguruan tinggi mutlak menerapkan manajemen.<sup>6</sup> Seperti halnya yang dijelaskan oleh Chusnul Chotimah dalam *Manajemen Public Relations Integratif* setiap kegiatan dalam organisasi membutuhkan manajemen, begitu juga dalam lembaga pendidikan atau pesantren manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.<sup>28</sup>

Dalam pandangan Islam, memerintahkan kepada umatnya untuk dapat mengerjakan segala aktifitas mengerjakan segala aktifitas yang baik harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur sesuai dengan proses yang diperintahkan, Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an surat QS. AS-Sajdah: 5, yang artinya:

<sup>27</sup> Umiarso & Nur Zazin, 2011. *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL Media Group.), 6.

<sup>28</sup> Chusnul Chotimah, 2013. *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press.), 67

“Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”

Dalam manajemen pesantren, pemimpin merupakan seorang konseptor dalam menjalankan roda organisasi pesantren untuk mencapai tujuan institusional maupun pendidikan Islam yaitu terciptanya insan kamil. Pemimpin merupakan panglima pengawal yang melaksanakan fungsi serta prinsip-prinsip manajemen.<sup>18</sup> Jadi manajemen pesantren adalah proses pengelolaan lembaga yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Selanjutnya akan dibahas mengenai fungsi manajemen dalam pondok pesantren.

## **6. Proses Manajemen Pondok Pesantren**

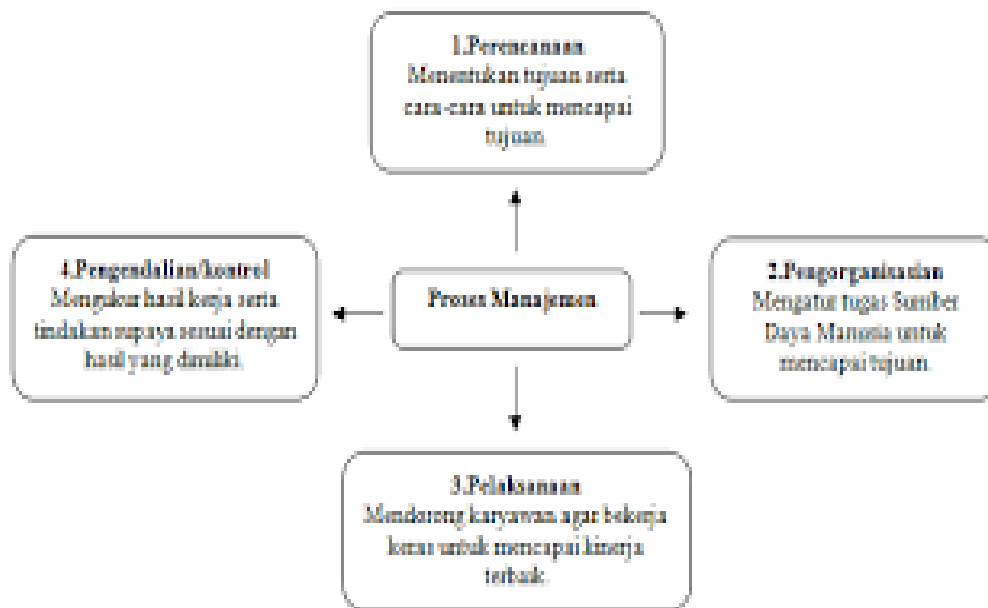
Teori Manajemen mempunyai peran dalam membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan. Karakteristik teori manajemen secara garis besar dapat dinyatakan, mengacu pada pengalaman empirik, adanya keterkaitan antara satu teori dengan teori lain, dan mengakui kemungkinan adanya penolakan. Proses manajemen yang bisa dilaksanakan dalam lembaga pendidikan adalah planning, organizing, actuating, controlling (POAC). Empat proses tersebut digambarkan dalam bentuk siklus karena adanya keterkaitan antara proses

yang pertama dan berikutnya. Begitu juga setelah pelaksanaan controlling akan mendapat feedback yang bisa dijadikan sebagai masukan atau dasar untuk membuat planning baru. Proses manajemen tersebut merupakan aplikasi dari fungsi manajemen, meskipun demikian terdapat fungsi-fungsi lain yang dianggap sebagai alternatif dalam ilmu manajemen yang diungkapkan beberapa tokoh teori manajemen.

Pandangan mengenai fungsi manajemen selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kedudukan dan kebutuhan. Namun, pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien. Manajemen dalam Islam juga mengalami perkembangan, dalam konsep Islam manajemen merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

Akhirnya dapat dijelaskan, bahwa manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren, pada hakikatnya dilaksanakan melalui kegiatan fungsi manajemen pendidikan Islam yaitu planning, organizing, actuating, controlling yang biasa disingkat sebagai POAC.<sup>29</sup> Hubungan di antara fungsi-fungsi manajerial merupakan satu kesatuan sebagai proses yang berkesinambungan. Hubungan fungsi manajerial tersebut dapat digambarkan sebagaimana berikut:

<sup>29</sup> Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, 126.



Gambar 2.2 Kesiambungan Fungsi-fungsi Manajerial

### C. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian terkait masalah tersebut telah diteliti oleh beberapa peneliti lain. Berdasarkan tinjauan pustaka, terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, yaitu:

1. Efendi, Nur, “Manajemen perubahan Lembaga Pendidikan Islam: Studi Multisitus Pada Pondok Pesantren di Tulungagung” tahun 2013. Tesis pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Hasil penelitian menemukan bahwa: pertama, Proses perubahan di pondok pesantren Hidayatul Mubtadi'in Ngunt, pondok pesantren Panggung dan pondok pesantren Ma'dinul Ulum yang bertujuan untuk memenuhi social needs of islamic formal education dimotori oleh visionary leadership kiai sehingga

perubahan bersifat *hidden integrated* yang bisa diteruskan oleh generasi selanjutnya. Ketiga pondok pesantren tersebut telah melakukan perubahan mulai sejak pendiri pondok pesantren, bahkan aktor perubahannya adalah pendiri pondok pesantren tersebut yang mempunyai pandangan visioner. Kedua, resistensi perubahan di ketiga pondok pesantren tersebut berbeda-beda penyebabnya dan pemecahannya. Resistensi perubahan yang berlarut-larut akan menimbulkan *temporal and partial change* di pondok pesantren. Resistensi perubahan bersifat intern dan ekstern yang semuanya bisa diselesaikan dengan *effective communication*. Ketiga, perubahan pondok pesantren dimulai dengan pandangan kiai, yang diteruskan santri dan ditanggapi oleh masyarakat baik pro maupun kontra. Kiai sebagai pemimpin pondok pesantren tentunya sangat responsif terhadap tanggapan santri dan persepsi dari masyarakat terhadap ide-ide yang dilontarkan kiai.

2. Ali Mustopa, “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Pesantren Fathul ‘Ulum Kwagean Kediri) tahun 2020. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) terdapat tiga fase perubahan yaitu *pertama*, fase pencairan (*unfreezing*), yakni langkah awal organisasi mendiskusikan serta menganalisis kesiapan organisasi menghadapi perubahan, *kedua*, fase mulai berubah (*changing*), merupakan langkah inti perubahan dilaksanakan. *Ketiga*, fase pembekuan kembali (*refreezing*), merupakan tindakan organisasi dalam membiasakan diri dengan keadaan setelah berubah. 2) perubahan pada ranah struktur, Pesantren Fat?ul ‘Ul?m

secara struktur organisasi berubah dari kepemimpinan terpusat menjadi sistem yayasan serta secara teknis membentuk organisasi kelembagaan pada tiap-tiap bidang yang melibatkan santri sebagai pengurus. Perubahan tata fisik, Pesantren mulai berdiri sampai akhir 2017 telah mengalami perpindahan tempat, mulai dari *ndalem wetan* (rumah mertua Kyai Hanan), *ndalem kulon* dan berakhir di Kwagean utara, selain itu pembangunan gedung secara terus menerus setiap tahun. Perubahan teknologi, pesantren telah memanfaatkan fasilitas teknologi komputerisasi dan jaringan internet. Untuk perubahan manusia, santri dan para pengajarnya sudah banyak yang kuliah, secara *kuantitas* jumlah santri meningkat serta jumlah pengajarpun demikian.

3. Irawan, “Manajemen Perubahan (Strategis) Budaya Organisasi Pendidikan Tinggi Islam Negeri (Studi Kasus di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)” .Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung, 2012. Penelitian ini menggunakan metode penelitian historis, fenomenologis, dan studi kasus. Temuan penelitian adalah karakteristik budaya organisasi IAIN/STAIN adalah sederhana, hirarkis, birokratis, formalistis, dan kekeluargaan. Alasan IAIN/STAIN berubah menjadi UIN yaitu secara internal karena performa organisasi menurun, secara eksternal karena adanya tuntutan dan persaingan global. Karakteristik budaya organisasi UIN adalah kompleks, berorientasi pasar, mengarah pada keefektifan dan efisiensi, fleksibel, dan menuju



professional. Dimensi perubahan budaya organisasi, berubah dari dimensi sosial menjadi privat. Manajemen perubahan budaya organisasi IAIN/STAIN menjadi UIN menempuh dua jalur, yaitu formal dan nonformal.

4. Lestanto Pudji Santosa dan Raja Partogi Osrin Ringo, “Manajemen Perubahan Pada Sebuah Organisasi Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi”, Jurnal (dipublikasikan), Forum Ilmiah, 2017.<sup>22</sup> Penelitian ini fokus pada perubahan pada organisasi yang diakibatkan globalisasi tidak terlepas dengan perkembangan teknologi informasi, karena perusahaan atau organisasi dituntut untuk mengikuti pola perubahan yang terjadi. Teknologi dalam organisasi memiliki peran penting dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu organisasi dan hubungan teknologi terhadap struktur organisasi, tetapi dalam penerapannya harus didasarkan karakteristik dari organisasi tersebut. Dengan adanya teknologi informasi dalam sebuah organisasi, akan mampu mengimbangi perubahan-perubahan baik dalam struktur organisasi maupun dalam kegiatan berorganisasi, serta mampu mengubah pola komunikasi atau interaksi yang berlangsung baik itu secara vertikal maupun horizontal.

Dari beberapa penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa penelitian tentang Manajemen Perubahan pada Perguruan Islam Pondok Pesantren sudah pernah ada yang meneliti, namun penelitian tentang manajemen perubahan dari sudut pengasuh pondok pesantren sebagai manajer umum dari seluruh tingkat

pendidikan di sebuah yayasan pesantren belum pernah ada yang meneliti. Selain itu, titik perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada subfokus penelitiannya

## DAFTAR PUSTAKA

- Arismunandar. 2006. *Manajemen Pendidikan (Peluang dan Tantangan)*. Makasar: State University of Makasa Press.
- Chusnul Chotimah, 2013. *Manajemen Public Relations Integratif*, Tulungagung: STAIN Tulungagung Press.
- Coffman, Karen dan Lutes, Katie. 2007. *Change Management: Getting User Buy-In*. USA: Management of Change.
- Dhofier, Zamakhsyari. 1982. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership* (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Fattah, N dan Ali, M. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Fatah, dkk. 2005, *Rekontruksi Pesantren Masa Depan*, Jakarta Utara: PT. Listafariska Putra,
- Haedari, Amin. Transformasi Pesantren, Pengembangan Aspek Pendidikan, Keagamaan dan Sosial. Jakarta: Lekdis dan Media Nusantara, 2006
- Harischandra, Hans. 2007. *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk*.
- Kreitner, Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, Kurt., 1997. *Resolving social conflicts; and, field theory in social science*, American Psychological Association.
- M. Bahri Ghazali, 2001. *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- M. Hasyim, Affan, 2003. *Menggagas Pesantren Masa Depan*, Yogyakarta: CV. Qalam
- Mondy, R.W., R.M. Noe, S.R. Premeaux. 2002. *Human Resource Management*. Edisi 8. New Jersey: Prentice Hall.
- Musthofa Syarif, 2009. *Administrasi Pesantren*, Cet. I; Jakarta :Paiyu Berkah.

- Nasir, M. Ridwan.2005, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Cet. I; Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Noer, E., 2019. Kepemimpinan Strategis Dan Perubahan Pada Perguruan Tinggi .  
Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial, Vol.10, No.2, Oktober 2019; 59-70. DOI :  
10.35724/jies.v10i2. 2409
- Nur Efendi, 2014. *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren* . Yogyakarta: Penerbit Teras.
- Porter,Michael,E.2008. *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*.Tanggerang:Karisma publishing Group.
- Sabarudin. "Pengembangan Pendidikan Tinggi Pesantren: Studi Kasus pada Ma'had Aly Pondok Pesantren Islam al-Mukmin Ngruki."Jurnal Pendidikan Agama Islam, Vol.III,No.1, Tahun 2006.
- Spradley, James P. 2007. *Metode Etnografi*. Yogyakarta : Tiara Wacana.
- SubinoHadisubroto. 1988.*Pokok-PokokPengumpulan Data, Analisis Data, dan Rekomendasi dalam Penelitian Kualitatif*, IKIP Bandung.
- Sulthon Masyud dan Khusnurdilo, 2003. *Manajemen Pondok Pesantren*. Cet. I; Jakarta: Diva Pustaka.
- Teck, Tan Seng, How, Liau Chee and Sundram, Gilbert Raj, (2012). A Critical Evaluation on the Value of Qualitative Research Methods for Organisations Change Management, International Journal Business and Management Tomorrow, Vol. 2 No. 8
- Tika, Pabundu Moh, 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, cet.II; Jakarta; PT. Bumi Aksara.
- Tufik Abdullah (ed). 1983. *Agama dan Perubahan Sosial*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Umiarso & Nur Zazin, 2011. *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, Semarang: RaSAIL Media Group.
- Wahid, Abdurrahman. "Pesantren sebagai Subkultur" dalam Pesantren dan Pembaharuan, Ed. M.Dawam Rahardjo. Jakarta:LP3ES, 1995

- Wang, Y. & K. Y. Wang, 2017. How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem solving approaches, *Journal of Organizational Change Management*, 08 July 2017, <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0045>
- Wiedner, R. & M. Barrett, 2016. The Emergence of Change in Unexpected Places: Resourcing Across Organizational Practices in Strategic Change. *Academy of Management Journal*, p 1-60.
- Winardi, 2008, *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*, Jakarta: Kencana.
- Zailani, Abdullah, 2008. *Agama Pendidikan Islam dan Tanggung Jawab Sosial Pesantren*, Pustaka Pelajar.
- Zamakhsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren, Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*.